

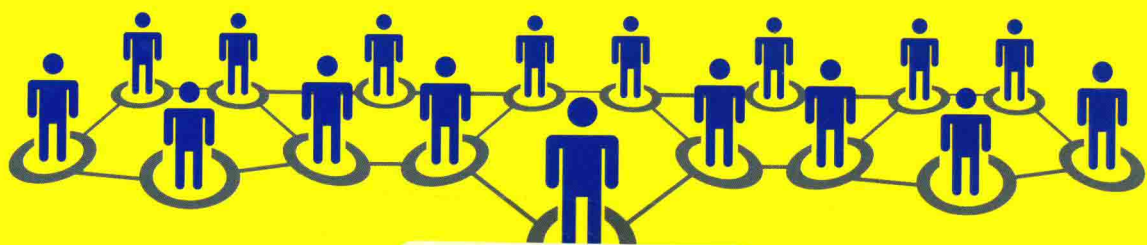
不懂沟通

就用逻辑说服，用语言激励

Not Good At Communicating 叶舟◎著

You Could Never Be a Remarkable Manager

当不好经理



所谓管理，就是沟通，沟通，再沟通

跟上司沟通顺了，领导信任你；跟下属沟通顺了，下属都服你；跟客户沟通顺了，生意来找你

发生在成功经理人身上的奇迹，80%是由沟通创造的



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

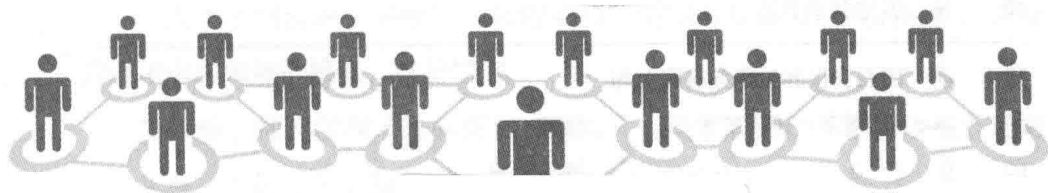
不懂沟通

就用逻辑说服，用语言激励

就

Not Good At Communicating 叶舟◎著
You Could Never Be a Remarkable Manager

当不好经理



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

不懂沟通就当不好经理/叶舟著. —上海: 立信
会计出版社, 2016.5

(去梯言)

ISBN 978-7-5429-4947-9

I. ①不… II. ①叶… III. ①企业管理 IV.

①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第052007号

策划编辑 蔡伟莉

责任编辑 陈 昕

封面设计 久品轩

不懂沟通就当不好经理

出版发行 立信会计出版社

地 址	上海市中山西路2230号	邮政编码	200235
电 话	(021) 64411389	传 真	(021) 64411325
网 址	www.lixinaph.com	电子邮箱	lxaph@sh163.net
网上书店	www.shlx.net	电 话	(021) 64411071
经 销	各地新华书店		

印 刷 固安县保利达印务有限公司

开 本 720毫米×1000毫米 1/16

印 张 17.75 插 页 1

字 数 227千字

版 次 2016年5月第1版

印 次 2016年5月第1次

书 号 ISBN 978-7-5429-4947-9/F

定 价 36.00元

如有印订差错, 请与本社联系调换

目录

上篇 沟通秘籍

第一章 “沟”而不通，一切问题都是沟通不畅导致的

没有明确目标，沟通没目的	3
说话不到位，沟通没效果	7
人性的弱点，沟通的盲点	11
跨越沟通中的心理障碍	16
用心沟通，用情沟通	20

第二章 3分钟决定胜负，有型形象有效沟通

第一印象好，沟通难不倒	24
打造亲和力，沟通没距离	28
人格魅力足，沟通自然顺	32
关切的问候，贴心的帮助	36

第三章 态度决定沟通，别让情绪阻碍了沟通

阳光心态，让沟通更顺畅	41
控制情绪，沟通不伤人	44

平等对话，沟通可以更轻松	47
不怕麻烦，耐得住性子	50

第四章 摆事实讲道理，沟通有理说服有道

说服之前先了解对方	53
晓之以理，动之以情	55
不做没有意义的争辩	58
找到问题的症结是关键	61
一语中的：说到对方心坎上	63
学会捧场：说说对方的得意事儿	67

第五章 听别人愿意说的，会听会沟通

少说多听：倾听是沟通的开始	71
有效倾听：听见、听清和听懂	74
心有灵犀：用心体会话中味	78
细心聆听：知晓对方的弦外之音	81

第六章 见机沟通，把握时机选择沟通方式

把握时机，争取沟通的最优效果	85
沟通，不能哪壶不开提哪壶	88
沟通的境界：一拍即合	91
性格不同，沟通策略不同	94
脾气有别，沟通技巧有异	99



第七章 沟通三不：不批评、不争辩、不抱怨

比批评更有效的力量	105
让对方感受到自尊	108
切勿与人争论激辩	111
理智面对他人的过错	114
少一点抱怨，多一点方法	117

第八章 沟通三绝：微笑、赞赏、幽默

用微笑打开沟通的大门	122
赞美有方，拣好听的说	126
学会欣赏，沟通升个级	129
赞赏有度：别让夸奖成了谄媚	132
幽默是神奇的沟通术	134

第九章 不会提问不会沟通，沟通要学会解方程

主动提问，化被动为主动	139
做到有控制性地提问	142
问对问题，把沟通落到实处	144
工作中有效提问的8种方法	147

第十章 身体会说话，无声胜有声的沟通

别撒谎，我看得出来	153
眼神：透露内心情感的信息	156
脸色：读懂人的内心活动	159
手势：沟通的第二唇舌	162

姿态：使你的语言更动听	166
看透小动作中的心理动机	170

下篇 沟通实战

第十一章 企业沟通，畅通渠道顺畅沟通

改善企业沟通中的困境	175
组织内部沟通	178
企业外部沟通	184
有效沟通与团队建设	187
创造有效沟通的机会和氛围	191

第十二章 上行沟通，成为领导眼中的好员工

主动接近领导，替领导分忧解难	196
不跟领导争论，不计较个人得失	199
坦诚接受批评，服从领导安排	203
给领导提建议，以迂为直巧说服	206
尊重和维护，做受领导欢迎的人	209

第十三章 下行沟通，成为下属心中的好领导

凝聚魅力，做下属交口称赞的好榜样	214
有情有理，做下属心服口服的裁判长	219
恩威并用，让下属心甘情愿为你效劳	223
一手掌权一手放权，彰显团队精神	227
上通下达上行下效，信任征服人心	230

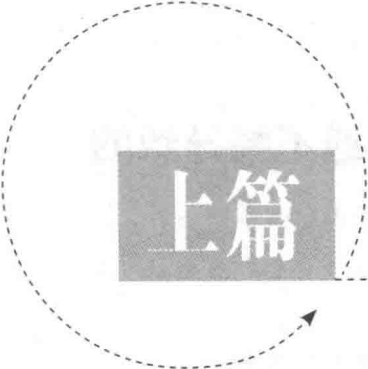


第十四章 谈判沟通，生意场上的博弈艺术

以诚为本是谈判永恒的真理	235
谈判中的争与让原则	239
和气生财：谈判的目标是双赢	243
智胜谈判桌：唇枪舌剑胜过百万雄师	246
当谈判出现僵局	249
谈判中的常用沟通术	253

第十五章 会议沟通，良性互动让会议圆满闭幕

开会不难，开好会是学问	260
当好会议主持人	263
尽量让每个人都参与会议	267
巧引话题，让会议有序进行	269
营造氛围，开一次高效圆桌会	271



上篇

沟通秘籍



第一章

“沟”而不通，一切问题都是沟通不畅导致的

尽管沟通无时不在，无处不在，但矛盾和问题依然层出不穷。这是为什么呢？根本原因是只强调了“沟”的过程，而忽视了“通”的结果。例如，不管话说得如何，反正是说给对方听了，至于话里面的意思是否真正被对方所理解和弄懂，似乎不是说话者的事。这样怎么能算是良好的沟通呢？“沟”而不通，原因是沟通中的互动出现了问题。



没有明确目标，沟通没目的

夫妻之间吵架，想要达到和解的目的，有必要沟通；销售人员要将东西卖给顾客，要达到这个目的，就要千方百计地寻找与顾客沟通的方法；老师要达到教导学生的目的，而言传身教，谆谆教诲，就要与学生做好沟通工作；领导要传达给下属某个指令，要与下属沟通；同样，下属要找领导汇报情况，请示工作，也会与领导进行沟通。

沟通要有双方的互动才能实现，并取得良好的效果。如果只顾自己喋喋不休，而不顾别人是否爱听，自然惹人讨厌；漫无边际地说话，或者毫无目的地找人说一些无关痛痒的话，也不会受人欢迎。除了一些随意的聊天外，一般与人说话，或者找人倾诉，都是有目标的，也就是带着某种目的来沟通。

没有明确的目标，沟通也就没有目的，也就称不上真正的沟通。

与人交谈是为了享受对话的乐趣，谋求彼此心灵的交流，同时完成交谈的目的。交谈并不是唱“独角戏”，它是双方思想交流的形式之一。因此，无论是交谈的哪一方，都应该明白交谈的真正含义。有的人很喜欢插嘴，而且一插上嘴就没完没了，认为自己是个说话高手，其实这是交谈最大的误区。试想，一个人总是向别人唠叨一些自己觉得津津有味，以为对别人来讲也是趣味无穷的话，于是自说自听自演自唱，那么有谁会愿意听呢？

因此，交谈的重点在于要有一个共同的话题，而不应该像一个“杂学博士”那样逢人就想说教。在交谈的时候，有些人总是显得不耐烦，使交

谈没有活跃的气氛。这种情况多半是因为话题没有回应的话所造成的。再者，有一方若是对这次的交谈不感兴趣，自然也会出现这种情况。

你以为压下对方自己就能独占会话的上风，但是别人不买账，把你的话当耳边风，岂不是枉然？再说，如果你老是在交谈时逞能，人们势必对你“敬而远之”，到了那种地步你又有什么意思呢？即使你想与人聊天，别人也不愿奉陪，如同舞会中的“壁花”，这便是自作自受了。

社交中的说话，彼此在对等的地位，如果在这种谈话中，你一个人一直滔滔不绝如高山瀑布，永不停止地倾泻着，那对方就没有说话的机会，完全是你说人家听了。这样，你肯定不会受人欢迎。

一个商店的售货员，拼命地称赞他的货物怎样好，而不给顾客说话的机会，反而不能做成这位顾客的生意。因为顾客对你巧舌如簧、天花乱坠的推销，顶多只把你看作一个“生意精”，绝不会因此购买。反过来，你只有给顾客说话的余地，使他对货物有询问或批评的机会，双方形成讨论和商谈，才有机会做成你的生意。

没有明确目标的沟通，就如同没有目的地做事一样，说了什么话、办了什么事，连自己都不清楚，稀里糊涂，对别人的感受也无从知晓。甚至可能会觉得，话也说了，该说的不该说的，对方也听见了，就算是沟通了一次，然而，这种态度对对方来讲并没有起作用，反而带来更多的反感。反之，带着目的的沟通，更能体现沟通的重要性，有利于人际关系的和谐。

著名科学家法拉第进入英国皇家学院工作，介绍人是戴维爵士，他们之间进行了一次有趣的谈话。

戴维：“很抱歉，我们的谈话随时可能被打断。不过你还幸运，此时此刻仪器没有爆炸。法拉第先生，信和笔记本我都看了。你在信中好像没有说明在哪里上的大学。”



法拉第：“我没有上过大学，先生。”

戴维：“噢？但你做的笔记说明你显然是理解这一切的，那又怎样解释呢？”

法拉第：“我尽可能去学习一切知识，我还在自己房间里建立了小实验室。”

戴维：“年轻人，我很感动。不过，可能因为没到实验室中干过，所以才愿意到这儿来。科学太艰苦，要付出极大的劳动，而只有微薄的报酬。”

法拉第：“但是，只要能做好这件工作，本身就是一种报酬啊。”

戴维：“哈哈，你看我眼边的伤疤，这是我在实验中引起的一次爆炸留下的。我想，你装订的那些书籍总不曾将你炸痛，让你出血或把你打昏吧？”

法拉第：“是的，不曾有过，但每当我翻开装订的科学书籍，它的目录常常使我目瞪口呆，神魂颠倒。”

这段对话重点突出，详略得当，饶有趣味。戴维爵士所强调的是从事科学研究不是一件轻松的事，需要付出艰苦的劳动，甚至要付出伤残或牺牲的代价，而法拉第所表示的是对知识强烈渴望，对科学的执着追求。谈话结果是戴维破例让法拉第当了自己的助手。后来，有人要戴维填表列举自己对科学的贡献，他在该表的最后写道：“最大的贡献——从一句话中发现了法拉第。”假如当初一个强调学历，另一个贪图金钱，那肯定是另一番情形了。

沟通不是信口开河，想说什么就说什么；沟通也不是天南地北无所不聊，“万事通”也要看在什么人面前表现。说话时东拉西扯，不着边际，让人不知所云，如堕雾中，听了半天不知要表达什么意思，这样的沟通只能是失败的。



真正的沟通是有明确目标的，是为了实现某种目的来沟通，或解决矛盾，或寻求意见，或请求帮助，或答疑解惑，或谈判合作。没有无目的的沟通，沟通必然要取得某个结果，才算达到了目的。

有效沟通的艺术

在社交活动中，没有人喜欢在别人面前只谈自己，也没有人愿意奉陪夸夸其谈却无半点意义的说话者，说话者只讲自己喜欢的话题而对别人毫无触动，这对倾听者来说也是难以忍受的。只有带着目的来沟通，而对方又能善解人意地帮助自己完成了目的，才是沟通的双赢。





说话不到位，沟通没效果

说话容易，但是要把话说到位、说得有价值、说得能够打动他人，那是非常困难的。善于说话的人，可以流利地表达自己的意图，能把道理说得清楚、动听，并使别人乐意接受。有些人善言健谈、口若悬河、出口成章，说出无数金玉良言、绝词妙句、豪言壮语、警世箴言；又有些人信口雌黄、搬弄是非，制造很多废话、蠢话、无用之话，给人留下说话轻浮、行动草率的不良印象，想沟通自然是无门。

沟通有效果的关键是看是否会说话。话说得好，可以增强彼此的沟通；话说得不好，就会给彼此关系造成紧张。恭维的话可以张嘴就来，但是人家不会感谢你；骂人的话可以脱口而出，但是人家必定憎恨你；吹牛的话更可信手拈来，但是人家也许因此而轻视你。

沟通效果的好坏，并不在话语的多少。有时候使尽全身力气去喊未必让人震惊，一声叹息却能让人心潮澎湃；有时候洋洋洒洒的长篇大论常常有鼾声相伴，而平平淡淡的只言片语却说不定能换来掌声雷动。所以，有时想说而不能说；有时想说而不该说；有时想说而不会说；有时想说而不敢说。这样的情况会大大影响沟通的效果。

因此，说还是不说？说什么？怎么说？说话是一种技巧，是一种人生艺术，是一门值得你花毕生的精力去研究的学问。说话的艺术与沟通的效果是紧密相连的。

良好的谈吐可以助人成功；蹩脚的谈吐可以令人万劫不复。在日常生活中，周围的人有的口若悬河；有的期期艾艾、不知所云；有的谈吐隽

永；有的言语干瘪；有的唇枪舌剑；有的吞吞吐吐、语无伦次……人们的口才能力有大小之分，沟通的效果自然也是天壤之别。

沟通的效果还取决于一个人说的话能否被别人所接受。不同的人接受他人意见的方式和敏感度都是不同的。

有这样一则小故事：有个秀才去买柴，他对卖柴的人说：“荷薪者过来。”卖柴的人听不懂“荷薪者”（担柴的人）三个字，但他听懂了“过来”两个字，于是把柴担到秀才面前。秀才问他：“其价如何？”卖柴的人听不太懂这句话，但他听懂了“价”这个字，于是就告诉秀才价钱。秀才接着说：“外实而内虚，烟多而焰少，请损之。”（木柴的外表是干的，里面是湿的，燃烧时会浓烟多，火焰少，请减些价钱吧！）卖柴的人实在听不懂秀才说什么，于是担着柴就走了。

故事中的秀才用卖柴人听不懂的语言与其进行沟通，最终导致沟通失败。我们只有因人、因时、因地、因内容而变化沟通语言，熟练掌握沟通的技巧，才能达到沟通的目的，产生良好的沟通效果。

一般说来，文化水平高的人，不爱听肤浅、俗气的话，应多用一些逻辑性强的推理；文化层次较低的人，听不懂高深的理论，应多举浅显易懂的例子；刚愎自用的人，不宜循循善诱，可以适当地激一下；喜欢夸大的人，大都心口不一，不妨诱导一下；生性沉稳的人，要多调动他的情绪；脾气暴躁的人，用语要明快简洁；思想顽固的人，要善于发现他的兴趣点，进行转化；如此等等。只有知己知彼，才能对症下药，从而得到最好的说服效果。为此，我们可以从以下几个方面来修炼自己的口才。

1. 说话不要以自我为中心

不要把最没有价值的“我”字当成说话中最大的字，而应该把频率最高的“我想”“我认为”改成“我们”“你看呢”“你觉得”。少叙述自己的经历和故事，除了真正贴切简短的以外，更不要逢人便滔滔不绝地吐



苦水，把周围人当成宣泄对象。开口诅咒、闭口发誓、漫天许愿、随便插嘴，也是粗鄙俗劣的表现。不要讲别人不感兴趣的话题，而要把所有人的谈兴都调动起来。

2. 不做沉默的“智者”

有些人因为自卑心理或因某种原因而不敢开口说话。其实，你只要勇敢地讲出第一句话，紧接着第二、第三、第四句就会跟着讲出来，别人绝不会在意你说得怎样。所以，把话说出来是关键，因为无论怎样你表达了自己的思想，而与人交流才是学习和进步的阶梯，不要当“故作”深沉的智者，把自己封闭起来并无益处。

3. 可以试着清除语音障碍

有的人声音尖锐刺耳，有的人声音沙哑低沉，尽管一个人声音的基调改变不了，但每个人还是可以发出一些不同的声音，其中，也必有一种音色是最亮丽而具有魅力的。不同的声音给人的感觉是不一样的。坚毅激进的声音，给人一种奋发感；柔和、清脆的声音使人愉快；低缓忧郁的声音让人悲哀；而粗俗急躁的声音会使人发怒。

说话太快，会使人喘不过气来，听不清楚，你自己也白费口舌；说得太慢，会使人听得不耐烦。在说话中，声调要注意有高有低，正如乐曲中旋律的快慢和强弱，要使你的话语如同音乐一样动听，就要注意声调的快慢高低。另外，说话若带口头禅，会扰乱节奏，显得杂乱无章。

4. 端正说话态度，进一步提升沟通效果

在人际交往中，人们最忌讳傲慢的腔调、趾高气扬的神情、刻板僵硬的语气。而谦逊的态度、委婉动听的语调，能给人一种心悦诚服的力量。

在奥斯卡领奖台上，著名影星英格丽·褒曼在连获两届最佳女主角奖后，再一次获得最佳女主角奖，但她对和她角逐此奖的弗伦汀娜推崇备至。英格丽·褒曼走上领奖台，手中举起奖杯的时候说道：“原谅我，弗